

Kiia Vainikka

SUKUPOLVENVAIHDOS PIENYRITYKSESSÄ

Taksi Kylliäinen

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma

2017



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä	Tutkinto	Aika
Kiia Vainikka	Tradenomi (AMK)	Marraskuu 2017
Opinnäytetyön nimi Sukupolvenvaihdos pienyrityksessä Taksi Kylliäinen		41 sivua 3 liitesivua
Toimeksiantaja Taksi Kylliäinen		
Ohjaaja Kristiina Kinnunen		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tavoite on tutkia, millaisia eri mahdollisuuksia sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen on olemassa. Pää tavoite on löytää toimeksiantajalle ja uudelle yrittäjälle hyödyllisin sekä mahdollisimman edullinen vaihtoehto. Asia on ajankohtainen, sillä yrittäjä on jo lähellä eläkeikää. Kirjoittajalle tämä oli mielenkiintoinen ja myös ajankohtainen aihe, sillä hän saattaa olla mahdollinen uusi yrittäjä.</p> <p>Työn teoriaosuus käsittelee yrittäjyyttä sekä sukupolvenvaihdosta. Työn empiirinen osuus toteutettiin sukupolvenvaihdokseen osallistuvien henkilöiden haastatteluilla. Lisäksi kansanedustajan haastattelun avulla saatiin tarkempaa tietoa lakiuudistuksesta. Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen, sillä puolistrukturoitujen kysymysten avulla saatiin molempien osapuolien näkökulmat selkeämmin esille. Lähteinä on käytetty myös kirjallisuutta ja toimeksiantajan taloudellisia tunnuslukuja. Pää tutkimusongelma on miten sukupolvenvaihdos kannattaisi toteuttaa juuri tässä yrityksessä. Alaongelmia ovat mitä sukupolvenvaihdos käytännössä vaatii, ja miten liikenne- ja viestintäministeriön liikennepalvelulaki tulee vaikuttamaan tulevaisuudessa taksialaan.</p> <p>Tutkimuksen avulla selvisi molempia osapuolia hyödyttävä vaihtoehto. Uusi liikennepalvelulaki astuu voimaan 1.7.2018, ja se voi vielä tuoda uusia muutoksia. Lopullisen päätöksen tekoon kannattaa käyttää asiantuntijoiden apuja sekä tarkempia laskelmia.</p> <p>Tämä opinnäytetyö oli rajattu koskemaan juuri tätä yritystä ja tällä alueella. Tätä tutkimusta ei ehkä pystytä käyttämään vastaavanlaisissa tilanteissa, mutta se antaa viitteitä siitä, mitä kaikkea siihen kuuluu. Jokainen sukupolvenvaihdos on uniikki, siksi suositellaan tutkimaan asioita tapauskohtaisesti.</p>		
Asiasanat sukupolvenvaihdos, yritys, yrittäjä, yrittäjyys, taksi		

Author	Degree	Time
Kiia Vainikka	Bachelor of Business Administration	November 2017
Thesis Title		41 pages 3 pages of appendices
Generation change in a small business Taksi Kylliäinen		
Commissioned by		
Taksi Kylliäinen		
Supervisor		
Kristiina Kinnunen		
Abstract		
<p>The purpose of this thesis was to explore the different possibilities for generational change. The main objective was to find the best and most advantageous option for the entrepreneur and new entrepreneur. The issue is timely because the entrepreneur is already close to the retirement age. For me as the writer, this was an interesting and also a topical issue as I might be the potential new entrepreneur.</p> <p>The theory of the thesis deals with entrepreneurship and generational change. The empirical part of the work was carried out by means of interviews with people involved in the generation change. In addition, an interview with an MP gave more information on the law reform. The research is qualitative, because the views of both parties were obtained more clearly by means of semi-structured questions. Literature and the commissioning company's financial indicators have also been used as sources. The main research problem is how the generation change should be implemented in this particular company. The underlying problems are what the generational change requires, and how the Traffic Services Act of the Ministry of Transport and Communications will affect the taxi industry in the future.</p> <p>The study made it possible to find a mutually beneficial alternative. The new Traffic Services Act, which can still bring about new changes, will enter into force on the 1st of July in 2018. It is useful to use expert help and more detailed calculations to make the final decision.</p> <p>This thesis was limited to this company and this area only. This research results may not be able to be used in similar situations, but it gives an indication of what the issue is all about. Every generation change is unique, so it is recommended that things are investigated on a case by case basis.</p>		
Keywords		
generation change, company, entrepreneur, entrepreneurship, taxi		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	YRITTÄJYYS.....	7
2.1	Yleistietoa yrittäjyydestä	7
2.2	Ominaisuudet ja taidot	8
2.3	Kriisit, vaikeudet ja haasteet	10
2.4	Yrittäjyydestä ura	11
2.5	Taksiautoilija	12
2.5.1	Liikennekaari	13
2.5.2	Luvat ja säädökset	14
3	SUKUPOLVENVAIHDOS	15
3.1	Yleistietoa sukupolvenvaihdoksesta	15
3.2	Sukupolvenvaihdoksen haasteita	16
3.3	Toteuttamisen vaihtoehtoja.....	17
3.4	Luopujan ja jatkajan roolit	22
4	TOIMEKSIANTAJA.....	23
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	24
5.1	Laadullinen tutkimusmenetelmä	24
5.2	Aineistonhankinta	25
5.3	Aineiston analysointi	27
6	TUTKIMUKSEN TULOS	28
6.1	Haastattelujen tulokset	28
6.2	Tunnuslukujen tulokset	30
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	31
7.1	Johtopäätökset tuloksista ja toimenpidesuosituksset	31
7.2	Luotettavuuden arviointi.....	33

8	LOPUKSI	35
	LÄHTEET	36

LIITTEET

Liite 1. Haastattelu 1.

Liite 2. Haastattelu 2.

Liite 3. Haastattelu 3.

1 JOHDANTO

Sukupolvenvaihdos on tilanne, jossa yritystoiminta luovutetaan jatkajan hallintaan ja vastuulle. Sitä voidaan myös kutsua omistajanvaihdokseksi. Jatkaja on useimmiten perheenjäsen, joka on työskennellyt yrityksen palveluksessa aikaisemmin tai hänellä on muuten pätevyys toimia yrittäjänä. Jatkaja voi olla myös täysin ulkopuolinen henkilö. Sukupolvenvaihdos saattaa olla yrityksen toiminnassa jo toistuva tapahtuma. Tilanne on molemmille osapuolille suuri ja erittäin tunteikas. Luopuja siirtää elämäntyönsä eteenpäin, joten jatkaja saa suuren vastuun lisäksi tunnearvoltaan mittaamattoman yritystoiminnan. (Havunen & Sten 2011.)

Tämän opinnäytetyön tavoite on tutkia, millaisia eri mahdollisuuksia sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen on olemassa. Päätaavoite on löytää luopujan ja jatkajan näkökulmasta katsottuna hyödyllisin sekä mahdollisimman edullinen vaihtoehto. Tämä opinnäytetyö on rajattu koskemaan juuri tätä yritystä ja sen nykyistä toiminta-aluetta. Sitä ei välttämättä sellaisenaan pysty käyttämään vastaavanlaisissa tilanteissa, mutta antaa se viitteitä siitä, mitä kaikkea sukupolvenvaihdos vaatii sen kaikilta osapuolilta.

Valikoin opinnäytetyön aiheeni siksi, koska se on caseyritykselle ajankohtainen. Saatan myös tulevaisuudessa olla tämän yrityksen uusi jatkaja. Opinnäytetyön lopputuloksella on todella suuri merkitys molempien osapuolien tulevaisuuteen, etenkin toimeksiantajan. Mikäli sukupolvenvaihdos ei ole taloudellisesti järkevää toteuttaa, voi toimeksiantaja yrityksen toiminta loppua tulevaisuudessa kokonaan.

Viitekehys rakentuu kahden osion välille, jotka ovat yrittäjyys ja sukupolvenvaihdos. Yrittäjyysosiossa on otettu huomioon se, että yritys toimii nimenomaan taksialalla. Sukupolvenvaihdososiossa on keskitytty tutkimaan luopujan ja jatkajan rooleja sekä mitä eri vaihtoehtoja sukupolvenvaihdoksen toteuttamiselle on olemassa. Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksella rajattu pois vaihtoehtoista yrityksen myyminen, sillä taksiluvan kannalta sellainen ei ole edes sallittua. Lisäksi säännösten ja verotuksen selventämisen kannalta on rajattu pois muut yhtiömuodot kuin toiminimi.

Päätutkimusongelma on miten sukupolvenvaihdos kannattaisi toteuttaa juuri tässä yrityksessä. Alaongelmia ovat mitä sukupolvenvaihdos käytännössä vaatii, ja miten liikenne- ja viestintäministeriön liikennepalvelulaki tulee vaikuttamaan tulevaisuudessa taksialaan.

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Työn empiirinen osuus toteutettiin sukupolvenvaihdokseen osallistuvien henkilöiden haastattelujen pohjalta. Haastattelujen avulla saatiin selkeämpi kuva luopujan sekä jatkajan näkökulmista. Kansanedustajan haastattelun avulla selvisi uuden liikennepalvelulain vaikutuksia. Työn loppuosassa käytetään liikennepalvelulaista termiä liikennekaari. Lisäksi on tutkittu toimeksiantaja yrityksen taloudellisia tunnuslukuja, joiden perusteella on laskettu sukupolvenvaihdoksen kannattavuutta.

2 YRITTÄJYYS

Tässä osiossa käsitellään yrittäjyyteen liittyviä asioita ja ominaisuuksia. Lisäksi on huomioitu yrittäjyys nimenomaan taksialalla, missä caseyritys toimii. Vaatimukset ja säännökset ovat erilaiset siinä, mikäli sitä verrattaisiin eri alan yrittäjään. Liikenne- ja viestintäministeriön uuden liikennekaaren vaikutuksia taksialaan on käsitelty myös tässä osiossa. Siitä on tarkoituksella rajattu pois lento-, raide- ja meriliikennettä koskevat muutokset sekä tieliikenteen muut osiot.

2.1 Yleistietoa yrittäjyydestä

Pyykön (2011, 17–22) mukaan yrittäjyys on käsitteenä hyvin laaja mutta sen päämääritelmä on mahdollisuuksien jatkuva etsintä. Yrittäjyys on myös matemaatiikka ja psykologiaa. Lähtökohtana yrittäjyyteen on saada tuotua omat ideat ja visiot esille niin, että viivan alle jäisi plusmerkkistä tulosta. Valikoitujen strategioiden avulla myös oma henkilöstö on sitoutunut ja motivoitunut tavoittelemaan asetettuja tavoitteita. Vain sellainen yritys voi menestyä, joka tuottaa tulosta ja on kannattava pitkällä aikavälillä tarkasteltuna. Onnistuessaan se palkitsee ja kasvattaa yrittäjää sekä opettaa vastuuntuntoa.

Leino ym. (2011, 16) mukaan yrittäjyyden ja johtajuuden käsitteet ovat usein samoilla linjoilla, sillä molemmissa on lähes samat päämäärät. Menestyminen alalla ja uralla ovat molemmille osapuolille tärkeässä roolissa. Yrittäjän ja työntekijän suurin eroavaisuus on intohimo työtä kohtaan. Toki poikkeuksiakin on. Tietynlainen vapaus päättää itse asioista ajaa monen ihmisen yrittäjyyden tielle. Myös se kun voi tehdä mitä haluaa ja milloin haluaa, on asia mikä motivoi. Toinen asia mikä ohjaa yrittäjyyteen, on epävarmuus työllistymisestä palkansaajan roolissa sekä motivaation puute toisen alaisuudessa toimimiseen. Itsensä työllistäjien määrä onkin ollut kasvussa viimeisten vuosien aikana. (Perkka-Jortikka 2016, 62–63.)

2.2 Ominaisuudet ja taidot

Pyykön (2011, 63–64) mukaan yrittäjältä vaaditaan erilaisia ominaisuuksia ja taitoja, jotta se voisi menestyä. Yksi tärkeimmistä asioista on kuitenkin ymmärtää se, että jos ei ole katetta, ei ole liiketoimintaakaan. Yrittäjän pitää jatkuvasti osata kehittää itseään ja omaa osaamistaan. Tieto, taito ja kokemus karttuvat ajan myötä, mutta niitä voi myös opetella ja omaksua. Asenteet ovat tapoja, joita on oppinut ennestään. Niitä on vaikeampi muuttaa, mutta niiden syvällisestä tarkastelusta oppii aina jotain uutta. (Osaava yrittäjä 2017.)

Hyvin suunniteltu, ennakoitu ja suojattu toiminta edistää tavoitteisiin pääsyä. Itseensä luottaminen auttaa mutta pitää osata olla myös tarpeeksi nöyrä. Intuitiota kannattaa kuunnella järkeilyn sijaan, sillä liika pohtiminen saattaa ohjata toimintaa väärille urille. Pelkän Excelin avulla toimintojen suunnittelu on turhamaista ajanhukkaa. Virheiden tekeminenkin opettaa ja ohjaa toimintaa paremmaksi. Taloushallinnolliset taidot on hyvä olla, mutta mikäli näin ei ole, ei peli ole kuitenkaan täysin menetetty. Ulkoistamalla tiettyjä asioita, vähentää paineita itseltään ja muilta tärkeiltä osa-alueilta. Yrittäjyys on eräänlaista intohimoa, ja siksi onkin tärkeää saada työn ja vapaa-ajan tasapaino kohdilleen. Pelkkä voitto ei nimittäin palkitse pitkällä aikavälillä. Yrittäjyys ei ole vain pelkkää yrittämistä, vaan mahdollisuus omien unelmien ja haaveiden toteuttamiseen. (Leino ym. 2011, 30–39.)

Perkka-Jortikan (2016, 74–76) mukaan vuorovaikutustaidot ovat avainasemassa siinä, että voi ylipäättänsä toimia missään työyhteisössä. Sama pätee niin yrittäjiin, johtoon kuin alaisiinkin. Vuorovaikutustaidot auttavat siihen, että pystyy tulemaan toimeen erilaisten sidosryhmien kanssa. Ne auttavat myös siihen, miten asennoituu eteen tuleviin asioihin ja muutoksiin. Yrittäjältä vaaditaan lisäksi jonkinlaisia johtamistaitoja ja kykyjä. Vaikka yrittäjä toimisikin yksin, on hänen osattava johtaa.

Pyykön (2011, 65–66) mukaan seuraavat persoonallisuuden piirteet selittävät yrittäjäksi ryhtymistä sekä siitä suoriutumista:

- kunnianhimo
- suoriutuminen
- itseluottamus
- riskinotto
- innovatiivisuus
- kontrolli
- itsenäisyys.

Kunnianhimo, suoriutuminen ja itseluottamus kertovat usein aloitteellisuudesta, sinnikkyudesta ja vastuuntunnosta. Aloittavan yrittäjän tulot ja työmäärät eivät kulje käsi kädessä, joten kunnianhimoa, suoriutumista sekä uskoa itseensä tarvitaan. Riskinotto kertoo epävarmuuden sietämisestä niin ajanhallinnan, toimeentulon kuin jaksamisenkin näkökulmasta katsottuna. Riskien otto tulee kuitenkin olla hallittua ja harkittua. Innovatiivisuus kertoo luovuudesta ja kyvystä reagoida uusiin asioihin. Kontrolli ja itsenäisyys ovat piirteistä välttämättömiä. Yrittäjä tekee päätökset pitkälti itsenäisesti ja yksin, joten kontrollikäsitystäkin vaaditaan. Yrittäjän on oltava valmiina aloitteellisuuteen, itseohjautuvuuteen sekä itsensä toteuttamiseen. (Yritys-Suomi 2017.)

Persoonallisuuspiirteiden on tutkittu olevan yrittäjiksi aikovilla ja jo aloittaneilla yrittäjillä korkeampi. Samaisen meta-analyysin avulla on saatu selville, että niiden vaikutus yrityksen menestykseen on merkittävä. (Rauch & Frese 2006.)

2.3 Kriisit, vaikeudet ja haasteet

Perkka-Jortikan (2016, 14) mukaan yrittäjäksi ryhtyvän tärkein muistisääntö on, että omaa ja yrityksen taloutta ei saa sekoittaa keskenään. Aloittavan yrittäjän täytyy aluksi kohdata erilaisia haasteita, ja suurin niistä onkin alkurahoituksen hankkiminen. Mahdollisuuksia on monia, sillä aloittavan yrittäjän on mahdollisuus saada mm. Finnveran yrittäjänlainaa, Tekesin yritysrahoitusta tai starttirahaa. Joissain tapauksissa vieraspääoma on ainoa keino alkupääoman hankkimiseen. Hyvin suunniteltu alkurahoitus on alkuun tärkeämpää kuin tuloksen tavoittelu. Toinen tärkeä asia on kilpailutilanteen kartoittaminen. Jos ei tiedä kilpailijoistaan mitään, on vaikea ohjata omaa toimintaa oikeaan suuntaan. Benchmarking on siihen loistava keino, ja sen avulla saa paljon tietoja sekä taitoja itselleen. Oikein analysoituna tiedot ja taidot voivat olla oman yritystoiminnan kannalta elintärkeitä asioita. (Leino ym. 2011, 44–45.)

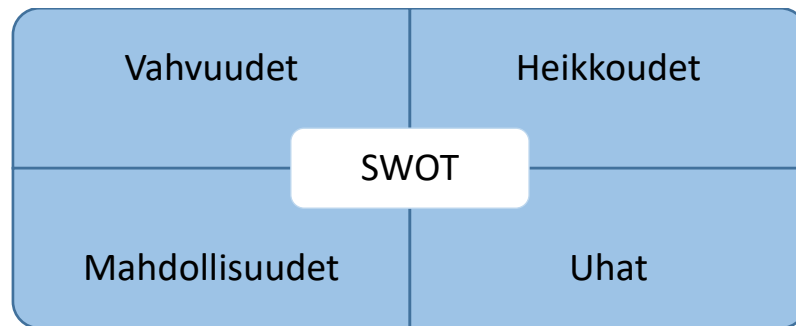
Pyykön (2011, 54) mukaan yrittäjän jaksaminen voi olla välillä koetuksella, joten työn ja vapaa-ajan tasapainottamisen tärkeyttä ei voi liikaa korostaa. Oma hyvinvointi on yhtä tärkeää kuin oman yrityksen hyvinvointi. Yrityksen menestyminen on sidoksissa yrittäjän omaan jaksamiseen. Väsynyt, masentunut ja loppuun palanut yrittäjä ei jaksa huolehtia yrityksestään eikä itsestään, saati läheisistään. Tärkein ja korvaamaton tuki yrittäjälle onkin läheiset. Harrastukset, liikkuminen, riittävä uni sekä terveelliset elämäntavat pitävät yrittäjän hyvinvoinnin oikeilla raiteilla. Muitakin apuja on saatavilla, kuten esim. työterveyshuolto, mutta pitää osata tunnistaa omat voimavarat ja pyytää apua ajoissa. Avun pyytäminen ei tee kenenäkään huonoa ihmistä tai heikkoa yrittäjää. Omalla asenteella on todella iso merkitys ympärillä tapahtuviin asioihin. Omaa asennetta, ajattelu- ja suhtautumistapaa kannattaakin aina välillä tarkastella ns. ulkopuolisin silmin. Aina voi kehittyä olemaan parempi. (Osaava yrittäjä 2017.)

Liiketoimintasuunnitelman ja strategian päivittäminen tietyn ajanjakson jälkeen on suositeltavaa, sillä vain kehittymällä ja oppimalla voi saavuttaa menestystä. Verkostoituminen kehittää yritystä, itse yrittäjää sekä kasvattaa osaamista. Lisäksi verkostoitumisen avulla ongelmanratkaisuun saa vertaistukea, se lisää tehokkuutta sekä on innovatiivista. Onnistunut verkostoituminen tarkoittaa käytännössä

kokemuksen jakamista, oppimista, vertaistukea sekä kannustamista. (Leino ym. 2011, 48–49.)

2.4 Yrittäjyydestä ura

Erilaisia yrittäjiä on varmasti yhtä monta kuin on yrityksiäkin. Omat näkemykset, visiot sekä kokonaisuuden hahmottamiskyky erottelevat ne, jotka menestyvät ja ne, jotka eivät. Yrittäjäksi ei voi syntyä, vaan siihen kasvetaan. Yrittäjyys on oikea valinta, mikäli tiedostaa kaikki mahdollisuudet, riskit sekä realiteetit kunnolla. Se on haastava valinta mutta varmasti ns. oikein tehtynä palkitsevaa. (Pyykkö 2011, 23.) Nykyistä yrittäjäilmapiiriä pitäisi enemmän muuttaa kannustavammaksi ja positiivisemmaksi, jotta uusiakin yrittäjiä tulisi enemmän. Samalla se loisi tietynlaisen kilpailutilanteen sekä motivoisi jo aloittaneita yrittäjiä. (Leino 2011, 32–33.)



Kuva 1. SWOT-analyysi (Osaava yrittäjä 2017)

SWOT-analyysi käytetään useimmiten strategian laatimisessa, oppimisessa, ongelmien tunnistamisessa sekä kehittämisessä. SWOT tulee sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats. SWOT-analyysi on hyvä keino katsoa itseään hieman ulkopuolisin silmin. Siinä tulee listattua omia hyviä ja huonoja puolia, ja sen mukaan muuttaa niitä osa-alueita, jotka kaipaavat vielä kehittämistä. Vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat sisäisiä tekijöitä, joihin pystyy myös itse vaikuttamaan. Mahdollisuudet ja uhat ovat ulkopuolisia tekijöitä, joihin ei pysty suoranaisesti vaikuttamaan. Mahdollisuuksia voi pyrkiä hyödyntämään ja uhkiin voi varautua, mutta kokonaan niitä ei voi poistaa. SWOT-analyysia voi käyttää myös oman yritystoiminnan sen hetkisen tilanteen tarkasteluun. (Osaava yrittäjä 2017.)

Yritys-Suomen (2017) mukaan yrittäjäksi voi ryhtyä monella eri tavalla. Valikoidun yritysmuodon tulee vastata tulevan toiminnan luonnetta, pääoman tarvetta sekä toimintaan osallistujien määrää. Yritysmuoto voi olla

- toiminimi
- avoin yhtiö
- kommandiittiyhtiö
- osakeyhtiö
- osuuskunta
- ketjuyrittäjä eli franchising.

Toiminimi eli yksityinen elinkeinoharjoittaja voi olla myös sivutoiminen yrittäjä. Tässä yritysmuodossa vastuu on kokonaan toimijalla. Toiminimi on yleisin yritysmuoto, jonka aloittava yrittäjä perustaa. Avoimessa yhtiössä täytyy olla vähintään kaksi vastuunalaista yhtiömiestä, ja he yhdessä jakavat vastuun. Kommandiittiyhtiössä täytyy olla vähintään yksi vastuunalainen yhtiömies ja 1 äänetön yhtiömies. Osakeyhtiössä, jossa yrittäjä olisi ainoa osakas, täytyy olla myös osakepääoma, joka on minimissään 2 500 €. Tässä yhtiömuodossa yrittäjä on hallitusvastuussa myös sijoitetulla pääomallaan. Lisäksi hän voi olla mahdollisessa takausvastuussa. Osuuskunnassa täytyy olla vähintään kolme henkilöä, jotka yhdessä jakavat vastuun. Yritysmuodoista se on harvinaisin. Ketjuyrittäjä eli franchising on täysivaltainen ja vastuullinen yrittäjä, joka hankkii oikeuden käyttää toisen luomaa yrityskonseptia ja/tai tavaramerkkiä omassa toiminnassaan. Tässä yhtiömuodossa yrittäjä maksaa korvausta konseptin käytöstä. Yleensä korvaus on jokin prosenttiosuus myynnistä tai voitosta. Lisäksi ketjuyrittäjän täytyy maksaa vuosimaksu. (Yrittäjän muistilista 2017.)

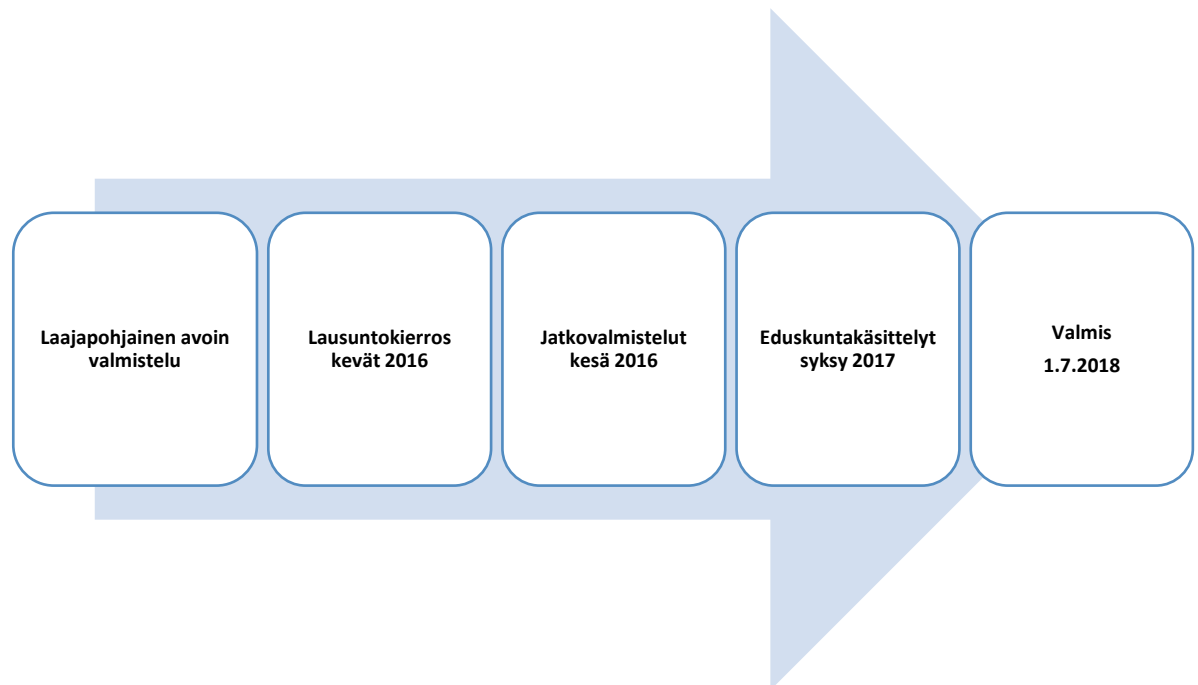
2.5 Taksiautoilija

Taksiautoilija eli isäntä on yksityisyrittäjä, vaikka toimisikin jonkin kyydinvälitysjärjestelmän alaisena. Kyydinvälitysjärjestelmään liittyminen ei ole pakollista. Yksityisyrittäjällä on käytännössä vapaus valita milloin ajaa, milloin ei ja minkälaisia kyytejä ajaa. Koulukyyditykset ovat säännöllinen tulonlähde autoilijalle mutta samalla erittäin sitovaa. Lisäksi autoilijalla on mahdollisuus ajaa mm. Kelan tai kaupungin korvaamia kyydityksiä sekä muita erityiskuljetuksi. Kaikki erilaiset kyydit

vaativat myös erilaisia säännöksiä, kuten alkolukon ja liittymisen kyydinvälitysjärjestelmään. (Taksiliitto 2017.)

2.5.1 Liikennekaari

Liikenne- ja viestintäministeriön liikennepalvelulaki eli liikennekaari on lakihanke, jossa liikennemarkkinoiden sääntely kootaan yhteen ja niitä kevennetään. Sen tarkoituksena on edistää liikennejärjestelmän tarkastelemista kokonaisuutena, luoda edellytyksiä uusille liiketoimintaideoille sekä helpottaa markkinoille tuloa. Lisäksi sillä edistetään uuden teknologian ja digitalisaation käyttöönottoa. Se koskettaa kokonaisuudessaan tie-, lento-, raide- ja meriliikennettä. Lakihanke on Suomen historiassa suurin, yksittäinen muutos mitä on koskaan tehty. Liikennekaari astuu voimaan 1.7.2018. (Berner 2016.)



Kuva 2. Lakihankkeen eteneminen (LVM 2017)

Lakihanke toteutetaan kolmessa vaiheessa sen laaja-alaisuuden takia. Ensimmäisessä vaiheessa kootaan yhteen eri substanssilajeista liikennemarkkinoita ja -palveluja koskevat säädökset. Eduskunta hyväksyi lain 19.4.2017 ja tasavallan presidentti vahvisti sen 24.5.2017. Toisessa vaiheessa uudistetaan laajemmin liikennealan ammattipätevyys- ja kuljettajakoulutussääntelyä. Toisen vaiheen la-

kiluonnos on ollut jo lausuntokierroksella. Kolmannessa vaiheessa varmistetaan, että kaikki liikennekaarta koskevat tavoitteet on kattavasti huomioitu. (LVM 2017.)

2.5.2 Luvat ja säädökset

Taksiliiton (2017) mukaan taksiautoilijalla pitää olla henkilöauton ammattiajoluva lisäksi käytynä taksiliikenteen yrittäjäkoulutus sekä riittävä määrä ajokokemusta, jotta hän voi toimia taksiyrittäjänä. Lisäksi viiden vuoden välein uusittava ammatin pätevyys pitää olla voimassa. Lupia myöntää ELY-keskus ennakoon asetettujen lupakiintiöiden mukaan. (ELY-keskus 2016.)

Taksiliiton (2017) mukaan uusi liikennekaari tuo paljon uusia säännöksiä mukaan. Se tulee kuitenkin helpottamaan taksialalle tuloa ja lisää vapautta toiminnan kehittämiseen. Sääntelyiden keventämisen tavoitteena on, että alalla työllisyys lisääntyisi sekä yritystoiminta ja palvelut monimuotoistuisi. Tulevaisuudessa taksiliikennettä voisi harjoittaa kuka tahansa, kuka täyttää laissa säädetyt lupaehdot, sillä nykyisistä lupakiintiöistä luovutaan kokonaan. Pääasiallinen asemapaikka tai toiminta-alue määrittely vaaditaan jatkossakin sekä palveluaika, mutta varsinaista päivystysvelvoitetta ei enää ole. Jatkossa taksilla olisi myös oikeus jäädä odottamaan kyytiläisiä asemapaikkansa tai toiminta-alueensa ulkopuolelta. (LVM 2017.)

Taksilupa olisi uudistuksen myötä yrityskohtainen, jolloin luvanhaltijalla on oikeus harjoittaa liikennettä useammallakin autolla. Ajoneuvo pitää kuitenkin rekisteröidä luvanvaraiseen käyttöön, mutta se, mikä se ajoneuvo on, ei ole määritelty ennakoon. Käytännössä se voi tarkoittaa vaikka kuorma-autoa tai traktoria. Taksinkuljettajalta vaaditaan riittävien vuorovaikutus- ja kielitaitojen lisäksi ajolupa, mutta ei enää ammattipätevyyskoulutusta. Yrittäjältäkään ei enää uuden lain myötä vaadita taksiliikenteen yrittäjäkoulutusta. Ajolupa on jatkossa voimassa viisi vuotta kerrallaan. Suurin muutos tulee koskemaan kuitenkin hinnoittelua, sillä nykyisestä hintasäätelystä luovuttaisiin. Jatkossa hinnat määräytyisivät markkinaehtoisesti eli yrittäjä voi itse päättää sen, millä hinnalla kuljettaa asiakkaitaan. Kelan ja kaupungin korvaamien kyyditysten osalta hinnoittelut pitäisi olla jollain tapaa yhtenäiset, ja siksi niitä koskevat asiat ovat vielä käsittelyssä. Liikenteen turvallisuusvi-

rasto eli Trafi voi määrätä myöhemmin enimmäishinnat, mikäli hinnoittelu muuttuu kohtuuttomaksi. (LVM 2017.)

3 SUKUPOLVENVAIHDOS

Tässä osiossa käsitellään sukupolvenvaihdosta ja mitä sen toteuttaminen käytännössä vaatii. Verotukseen liittyviä asioita on myös huomioitu. Käsitellyt aiheet koskevat vain toiminimimuotoista yhtiötä, sillä tämän opinnäytetyön kannalta ei ole järkevää käsitellä muita. Sukupolvenvaihdoksen vaihtoehtoista yrityksen myyminen on rajattu kokonaan pois, sillä taksiluvan kannalta se ei ole edes sallittua. Lisäksi luopujan ja jatkajan näkökulmia on huomioitu.

3.1 Yleistietoa sukupolvenvaihdoksesta

Sukupolvenvaihdoksessa yritystoiminta siirretään toimintaa jatkavalle perheenjäselle, lapselle tai muulle henkilölle. Se on aina jokaisessa yrityksessä yksilöllinen tapahtuma. Sukupolvenvaihdoksesta käytetään myös nimitystä omistajanvaihdos. (Verohallinto 2017c.)

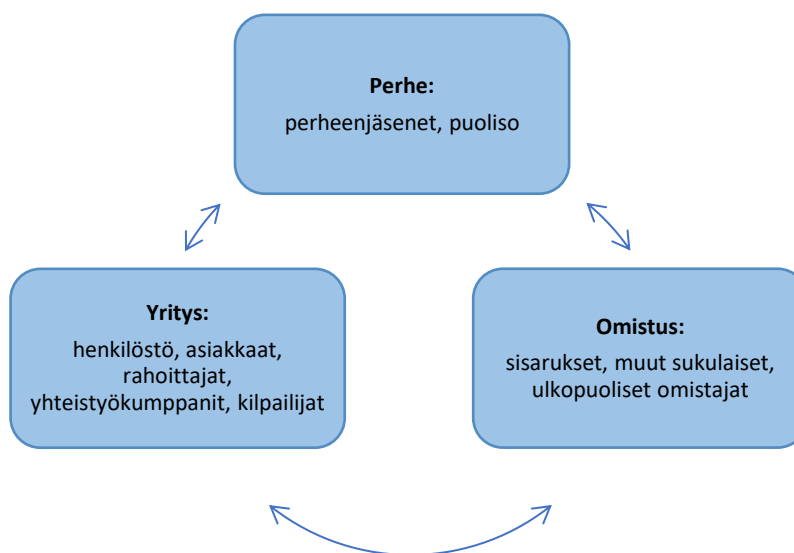
Havusen ja Stenin (2011) mukaan yrittäjän kannattaa aloittaa sukupolvenvaihdoksen suunnittelu silloin, kun vielä itse on aktiivisesti yritystoiminnassa mukana. Tällöin suunnitelma olisi hallitumpaa ja siitä saataisiin suurempi taloudellinen hyöty. Pahimmassa tapauksessa, asiaa pohditaan ensimmäisen kerran vasta hautausmaalla. Onnistunut vaihdos vie kokonaisuudessaan aikaa jopa 3-5 vuotta.

Sukupolvenvaihdoksen toteuttamisessa pitää olla pohjana terve ydin ja kantava liikeidea. Oikea ajoitus koko prosessille on myös todella tärkeä asia. Sen toteuttamiseen liittyy aina paljon tunteita, asenteita ja jopa ennakkoluuloja, joten kaikkien osapuolten näkökulmat pitää ottaa huomioon. Prosessissa on 90 % tunnetta ja 10 % juridiikkaa, ja se jo itsessään kertoo sen syvällisyydestä. Mikäli asiantuntijoita käytetään apuna, vaaditaan heiltäkin erityistä hienovaraisuutta. Asiantuntijoiden käyttäminen perheyrittysten sukupolvenvaihdoksissa on ihan viisas ratkaisu, sillä monasti luopujan ja jatkajan näkemykset eroavat niin paljon toisistaan.

Tällaisissa tapauksissa riitautumisen vaara on hyvin todennäköistä. (Immonen & Lindgren 2017, 15–21.)

3.2 Sukupolvenvaihdon haasteita

Stenholmin (2002) mukaan hiljaisen tiedon siirtyminen osapuolien välillä asettaa omia haasteita sukupolvenvaihdon aikana, ja etenkin sen jälkeen. Myös moni sidosryhmän jäsen on tehnyt yhteistyötä nimenomaan yrittäjän henkilökohtaisten ominaisuuksien ja arvojen takia. Uusi, tuntematon yrittäjä ei välttämättä saavuta samoja arvoja ja ominaisuuksia. (Elo-Pärssinen 2012.)



Kuva 3. Sukupolvenvaihdon eri sidosryhmät (Elo-Pärssinen 2012)

Sukupolvenvaihdos koskettaa aina muitakin osapuolia kuin vain luopujaa ja jatkajaa. Keskustelemalla avoimesti kaikkien osapuolien kanssa auttaa jo pitkälti, ja siten saadaan selville jokaisen odotukset. Näin vältetään turhilta konflikteilta ja tiedonkulku on parempi. (Stenholm 2002.)

Lakarin (2014, 15–16) mukaan sukupolvenvaihdokseen vaikuttavat monet tekijät, ja vaikka verotus onkin osa sitä, ei sen pitäisi antaa vaikuttaa liikaa lopullisen muodon valintaan. Toteutus voidaan toteuttaa yhdellä kerralla tai vaiheittain. Vaiheittain toteutettuna sukupolvenvaihdoshuojennussäännöksiin kannattaa eritoten

kiinnittää huomiota, sillä siinä on murto-osien vähimmäiskoko. Verotus liittyy aina sukupolvenvaihdokseen, ja valittu toteuttamistapa vaikuttaa merkittävästikin kaikkiin aiheutuviin veroseuraamuksiin. (Verohallinto 2017a.)

Verotuksien kiristämiset vaikuttavat uhkaavasti yritystoiminnan jatkuvuuteen. Perintö- ja lahjaverotuksessa sukupolvenvaihdoshuojennuksella tavoitellaan työpaikkojen ja yritystoiminnan jatkuvuuden turvaamista. Huojennuksen saamiseen on toki tiettyjä edellytyksiä, kuten mm. perinnön tai lahjan pitää sisältää vähintään kymmenesosan yhtiön osakkeista ja perinnönsaajan täytyy jatkaa yritystoimintaa. Myöskään perinnönsaaja ei saisi olla alaikäinen. Todellisuudessa perinnöllinen ei voi itse vaikuttaa siihen, milloin perintövero on ajankohtainen. (Kemell & Lindgren 2016.)

Sukupolvenvaihdos on lähes aina perheyriyksissä erittäin arkaluontoinen aihe. Perheenjäsenet eivät ole aloitteellisia prosessissa, koska eivät halua painostaa vanhempiaan lopettamaan. Vanhemmat eivät myöskään ole aloitteellisia, koska se olisi merkki uran loppumisesta ja ikääntymisestä. Lisäksi jos oletetaan, että lapset jatkavat yritystoimintaa, ei kumpikaan osapuoli tee aloitetta prosessin etenemiseen, saati ota aihetta edes puheissaan esille. Toinen suuri haaste sukupolvenvaihdoksissa on se, että luopujan ja jatkajan henkilökohtaiset tavoitteet ja odotukset eivät kohtaa. Mikäli ollaan tilanteessa, jossa kumpikaan osapuoli ei uskalla avoimesti keskustella omista näkökulmistaan, on vaikea saada koko prosessia etenemään. Suositeltavaa on silloin käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita. (Havunen & Sten 2011.) Suurimmat syyt epäonnistua vaihdoksessa ovat sukupolvenvaihdossuunnitelman puuttuminen, luopujan kykenemättömyys luopua ja jatkajan heikko valmius ottaa vastuu sekä yritys haltuunsa (Elo-Pärssinen 2012).

3.3 Toteuttamisen vaihtoehtoja

Immosen ja Lindgrenin (2017, 16) mukaan sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen on erilaisia vaihtoehtoja, ja ainoastaan perehtymällä niihin, löytyy se oikea. Ennen lopullisen vaihtoehdon valintaa, pitää laskea yrityksen arvo, jotta tiedetään mikä olisi järkevin vaihtoehto sukupolvenvaihdokselle. Yksinkertaisin tapa on laskea substanssiarvo eli nettoarvo. Se saadaan kun taselaskelmasta varat ja velat

vähennetään toisistaan. Toinen tapa on käyttää tuottoarvoa, joka perustuu siihen, että kuinka paljon yritys tulee tuottamaan uuden omistajan myötä. Laskentaan tarvitaan realistinen tulosenuste, jossa tulevat tuotot lasketaan yhteen esimerkiksi viidelle seuraavalle vuodelle. (Yrityksen abc 2017.)

Substanssikauppa

Substanssikauppa eli liiketoimintakauppa tarkoittaa, että ostaja on kiinnostunut jostain liiketoimintaosa-alueesta, mutta ei koko yrityksestä. Tällöin tehdään kaupat vain tästä osa-alueeseen liittyvästä varallisuudesta. Substanssikaupasta syntävä myyntitulo tulee yritykselle. Myös veroseuraamukset tulevat yritykselle, ei yrityksen omistajalle. Substanssikauppa on ostajalle verotuksen kannalta yleensä selkeästi edullisempi vaihtoehto kuin esimerkiksi osakekauppa. Myyjälle taas vastaavasti osakekauppa olisi edullisempi vaihtoehto. Osakekaupassa ostaja maksaa varainsiirtoveron eli 1,6 % osakkeiden kauppasummasta. Substanssikaupassa ei varainsiirtoveroa makseta lainkaan, ellei luovutettavassa omaisuudessa ole mukana kiinteistöjä tai arvopapereita. Toiminimen myynti on aina substanssikauppa, koska siinä ei ole erillistä yhtiötä, ainoastaan tulonlähteinä saavutetut omaisuudet siirtyvät osapuolten välillä. (Lakari 2014, 11.)

Yrityksen velkavastuu siirtyy ostajalle siinä laajuudessaan, minkä hän hyväksyy. Siihen tarvitaan aina molempien osapuolien suostumus, etenkin ostajan. Ilman osapuolien yhtenäistä sopimusta, siirtyy kaupassa vain liiketoiminnan osa, mutta ei velkoja. Sama koskee olemassa olevaa henkilöstöä, heitä ei voi jakaa siirtyviin ja jääviin työntekijöihin. (Immonen & Lindgren 2017, 50–51.)

Lahja

Lahjaksi saadusta yrityksestä käytetään myös nimitystä vastikkeeton luovutus. Mikäli yritys annetaan lahjaksi, ei luovuttajalle koidu mitään veroseuraamuksia, sillä ne menevät lahjan saajalle. Hänen täytyy maksaa niistä lahjaveron. Lahjaveron määräytyy annettavan yrityksen käyvän arvon mukaan. Mikäli lahjassa on pystytty käyttämään sukupolvenvaihdoshuojennussäännöstä, on lahjaveron määrä

yleensä 0–19 % lahjan arvosta. Tätä käytetään ainoastaan lähisukulaisten välisen lahjojen antamisessa. Muussa tapauksessa lahjavero saattaa olla jopa 35 %. Verohuojennusta on mahdollisuus anoa vaikka ei olisikaan lähisukulainen myyjän kanssa. Tällöin lahjavero määräytyisi yrityksen käyvän arvon sijasta vertailuarvoon. (Lakari 2014, 12.)

Taulukko 1 Perintövero (Verohallinto 2017c)

1. veroluokka, lähimmäiset sukulaiset		
Lahjan arvo (€)	Vero alarajalla (€)	Vero ylimenevästä osasta (%)
5 000–25 000	100	8 %
25 000–55 000	1 700	10 %
55 000–200 000	4 700	12 %
200 000–1 000 000	22 100	15 %
1 000 000–	142 100	17 %
2. veroluokka, muut kuin lähimmät sukulaiset		
Lahjan arvo (€)	Vero alarajalla (€)	Vero ylimenevästä osasta (%)
5 000–25 000	100	19 %
25 000–55 000	3 900	25 %
55 000–200 000	11 400	29 %
200 000–1 000 000	53 450	31 %
1 000 000–	301 450	33 %

Lahjaveroa pitää maksaa, kun lahjan arvo on 5 000 € tai enemmän. Lahjaveroa on maksettava myös silloin, kun samalta lahjanantajalta kolmen vuoden aikana saatujen lahjojen yhteisarvo on 5 000 € tai enemmän. Mikäli lahjanantaja on useita, lasketaan lahjavero erikseen jokaiselta lahjanantajalta saamasta lahjasta. Lahjaveroilmoitus on tehtävä kolmen kuukauden kuluessa lahjoituspäivästä. Lahjaveron laskennassa lahjan arvo pyöristetään alaspäin lähimpään sataan euroon. Ennakkoperintö luokitellaan myös lahjaksi, ja silloin sen veroseuraamukset pohjautuvat perintöveron sijasta lahjaveroon. (Verohallinto 2017c.)

Lahjanluonteinen kauppa

Kauppaa saattaa olla lahjanluonteinen, mikäli myyjä antaa alennusta ostajan hyväksi. Verotuksessa se luokitellaan lahjanluonteiseksi, mikäli alennus on 25 % tai enemmän kaupan käyvästä arvosta eli kauppahinnan tulee olla enemmän kuin 75 % kaupan käyvästä arvosta. Liian alhainen kauppahinta vaikuttaa myös myyjän luovutusvoittoverotukseen. Sukupolvenvaihdostilanteissa huojennussääntö oikeuttaa suuremmankin alennuksen antamiseen. (Lakari 2014, 13.)

Lahjanluonteisessa kaupassa molempien osapuolien tuloverotukseen vaikuttaa se, onko kauppahinta pienempi vai suurempi kuin siirtyvän omaisuuden poistamattomien hankintamenojen ja velkojen erotus myyjän verotuksessa (Verohallinto 2017a).

Jatkajan ei tarvitse maksaa lahjanluonteisesta kaupasta lainkaan lahjaveroa, jos kauppahinta on yli 50 % myytyjen osakkeiden tai osuuksien käyvästä arvosta, ostaja jatkaa yritystoimintaa seuraavan viiden vuoden ajan ja verohuojennusta on pyydetty kirjallisesti verohallinnolta ennen perintö- tai lahjaverotuksen toimittamista. Toinen tapaus milloin ei lahjaveroa tarvitse lainkaan maksaa on, että kauppahinta on yli 75 % käyvästä arvosta. (Yrittäjän abc 2017.)

Perintö

Yrittäjän kuoleman jälkeen voidaan yhä tehdä sukupolvenvaihdos, ja jatkaa toimintaa kuolinpesän nimissä. Usein perheyriyksissä näin tehdäänkin, jotta muistot vainajasta säilyisivät. Mahdollinen testamentti voi myös määrätä sen, kenelle mahdollinen yritystoiminta siirretään. Tuloverolain 17.2 §:n mukaan elinkeinotoimintaa harjoittavaa kuolinpesää verotetaan erillisenä verovelvollisena kolmelta perittävän kuolinvuotta seuraavalta vuodelta ja sen jälkeen yhtymänä. Perintövero on mahdollista saada osittainen sukupolvenvaihdoshuojennus, mikäli perintöön sisältyy maatila, muu yritys tai niiden osa sekä perillinen tulee jatkamaan saamallaan yrityksellä yritystoimintaa. (Verohallinto 2017b.)

Taulukko 2 Perintövero (Verohallinto 2017b)

1. veroluokka, lähimmäiset sukulaiset		
Perinnön arvo (€)	Vero alarajalla (€)	Vero ylimenevästä osasta (%)
20 000–40 000	100	7 %
40 000–60 000	1 500	10 %
60 000–200 000	3 500	13 %
200 000–1 000 000	21 700	16 %
1 000 000–	149 700	19 %

2. veroluokka, muut kuin lähimmät sukulaiset		
Perinnön arvo (€)	Vero alarajalla (€)	Vero ylimenevästä osasta (%)
20 000–40 000	100	19 %
40 000–60 000	3 900	25 %
60 000–200 000	8 900	29 %
200 000–1 000 000	49 500	31 %
1 000 000–	297 500	33 %

Perintöveroon vaikuttaa vainajan ja saajan välinen sukulaissuhde. Mikäli perinnön arvo on alle 20 000 €, ei siitä makseta veroa lainkaan. Verotukseen vaikuttavia asioita ovat vainajan kuolinhetki, kuolinpesän toiminta pesänselvitys- ja -jakoprosessin aikana sekä pesän jakamiseen liittyvät oikeustoimet. Ennakkoperintönä saadut varat huomioidaan myös perinnönjaossa, mikäli kauppakirjassa lahjanantaja ei ole erikseen maininnut, ettei sitä pidä huomioida siinä. (Verohallinto 2017b.)

Yrityksen purkaminen

Mikäli jatkajaa ei löydy, voidaan yritystoiminta purkaa. Tällöin kaikki yritykseen perustuva arvo jää hyödyntämättä, koska kukaan ei maksa kenellekään mitään. Purkaminen on järkevintä tehdä silloin, jos yritystoimintaa ei meinata jatkaa enää. Sillä voidaan myös siirtää yrityksen varallisuus omistajien yksityiskäyttöön. Ennen purkamista kannattaa keskustella etenkin perheyriyksissä, että mitä se käytännössä tarkoittaa. Ennen purkamista kannattaa myös jakaa kaikki voitot ja osingot pois jopa useamman vuoden ajan. Näin säästytään mm. purkuvoitolta. Mikäli yrityksen jostain osa-alueesta on aikaisemmin tehty substanssikauppa, on jäljellä oleville osa-alueille mahdollista tehdä yrityksen purkaminen. (Havunen & Sten 2011.)

3.4 Luopujan ja jatkajan roolit

Jatkaja on uusi, tuleva yrittäjä, jolle sukupolvenvaihdoksen myötä siirtyy kohdeyrityksen vetovastuu ja johtaminen. Luopuja on kohdeyrityksen johtaja ja omistaja, joka useimmiten sukupolvenvaihdoksen myötä jää eläkkeelle. Sukupolvenvaihdos on molemmille osapuolille iso ja tunteellinen päätös. Jatkaja ottaa vastuulleen luopujan elämäntyön, ja parhaimmillaan se on monen sukupolven mittainen jatkumo. (Havunen & Sten 2011.)

Henkisen puolen muutosprosessi vie aikaa, eikä sitä väkisin pysty edes suorittamaan loppuun, tai ei ainakaan hyvällä lopputuloksella. Joidenkin asioiden pitää vaan antaa tapahtua omalla painollaan, sillä silloin saavuttaa paremman lopputuloksen. Se koskettaa molempia osapuolia. Uusien asioiden sisäistäminen vie aikaa, ja pala kerrallaan rakennettuna, on paremmat mahdollisuudet onnistua. Tunten läpikäyminen on osa sukupolvenvaihdosprosessia, eikä niitä pidä säikäh-tää. (Elo-Pärssinen 2012.)

Stenholmin (2002) mukaan luopujalla ja jatkajalla on usein omia näkökulmia asioista, ja niiden yhteen saattamisessa tarvitaan usein jopa ulkopuolisten asiantuntijoiden apuja. Luopuja usein myös perehdyttää jatkajaa yrityksen sisäisiin asioihin, ja jolleivät osapuolet osaa luottaa ja kunnioittaa toisiaan, ollaan pahasti me-

nossa väärään suuntaan. Luopujalla on usein kymmenien vuosien edestä kokemusta ja tietoa erilaisista asioista, joten yhtenäistä vuorovaikutusta tarvitaan. Hiljainen tietokin pitäisi saada siirrettyä luopujalta jatkajalle, jotta tulevaisuudessa uusi yrittäjä menestyisi yhtä hyvin kuin edeltäjänsä. Luopujan on suositeltavaa jäädä joksikin aikaa jatkajalle mentoriksi, jotta kaikki tieto ja osaaminen siirtyisi helpommin eteenpäin. (Elo-Pärssinen 2012.)

Havusen ja Stenin (2011) mukaan sukupolvenvaihdosta toteuttaessa, käy usein niin, että luopuja ei maltakaan luopua yritystoiminnastaan, vaikka edellytykset siihen olisi hyvät. Tällainen viivyttely hidastaa, vaikeuttaa ja hankaloittaa toiminnan jatkamista. Siitä saattaa pahimmassa tapauksessa jopa aiheutua taloudellista menetystä. Perheyriyksissä tämä on yleisin ilmiö, ja siihen kannattaa etenkin jatkajan varautua. Luopujan kannalta kohtuullinen siirtymisaika helpottaa luopumisen tuskaa. Luopumisesta hankalan tekee myös se, että yrittäjän minäkuva ja yritys ovat sama asia. Onnistuakseen vaihdoksesta, ne pitäisi ensin osata eritellä toisistaan. (Elo-Pärssinen 2012.)

4 TOIMEKSIANTAJA

Tässä osiossa käsitellään toimeksiantaja yritystä sekä kyydinvälitysjärjestelmää. Toimeksiantajan tiedot ovat pyydetty suoraan toimeksiantajalta. Kyydinvälitysjärjestelmää koskevat tiedot perustuvat lähteisiin sekä toimeksiantajalta saatuihin tietoihin.

Kymenlaakson taksit (2017) on yhtiö, jonka alaisuudessa lähes kaikki ko. alueen autoilijat harjoittavat liiketoimintaa yksityisyrittäjinä. Yritysten tehtävä on tarjota asiakkaille kuljetuspalveluita 24/7, myös koulukyydit sekä Kelan korvaamat kuljetukset ovat iso osa työtehtäviä. Kymenlaakson taksit ovat kyydinvälitysjärjestelmä. Lisäksi heillä on käytössään taksintilaukseen laadittu valopilkku-sovellus. Sovelluksen piiriin kuuluu tällä hetkellä noin 4 000 taksia, mutta se laajenee koko ajan. Sovellus on käyttäjälleen maksuton. Asemapaikat kertovat jokaiselle taksille sen lähtökohtaisen sijainnin, esim. Kouvolan matkakeskus ja Valkealan taksiasema. Asemapaikka on etukäteen määrättyinä taksiluvassa ja ne ovat autokohtaisia. Asemapaikka muutokset voidaan tehdä ainoastaan silloin, kun vapaita

lupia aukeaa haettavaksi ko. alueelle. Lupia myöntää tällä hetkellä alueellisesti vain ELY-keskukset, ja hekin taksilupa kiintiöiden mukaisesti. (Valopilkku 2017.)

Tällä hetkellä alalla on osittain monopoli asema mutta hallituksen muutokset muuttavat tulevaisuudessa paljonkin taksiliikennettä. Suomessa on tällä hetkellä noin 10 000 taksia. Liikenne- ja viestintäministeriön uusi liikennekaari astuu taksien osalta voimaan 1.7.2018. Muutokset tulevat olemaan melko dramaattisia, etenkin hinnoittelun ja lupamäärien osalta. (Taksiliitto 2017.)

Taksi Kylliäinen on perustettu vuonna 1959 Aulis Kylliäisen toimesta. Visiona oli tuolloin luoda helpotusta kulkemiseen. Tämä tehtiin tarjoamalla kuljetuspalveluita alueelle ja aikakaudelle, jolloin autoja ei ollut kuin 2-3 yhtä maaseutukylää kohden. Vision pääperiaatteet eivät ole juurikaan muuttunut vuosien aikana, vaikka oma auto löytyykin jo lähes jokaisesta taloudesta. Kuljetuspalveluiden tarjoaminen alueella on yhä visio. Taksin palveluihin lisättiin koululaiskuljetukset vuonna 1961. Yritys siirtyi vuonna 1968 hänen vaimolleen, Maila Kylliäiselle Auloksen menehdyttyä. Mailan jäätyä eläkkeelle, jatkoi hänen poikansa, Juhani Kylliäinen yritystoimintaa vuonna 1989. Taksilupa on tällä hetkellä yksi Valkealan vanhimpia, vielä toiminnassa olevia lupia.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä osiossa käsitellään käytetyn tutkimusmenetelmän perusominaisuuksia, aineistonhankintamenetelmiä sekä aineistojen analysointia. Lisäksi on kerrottu miten tämän tutkimuksen osalta aineisto hankittiin, ja miksi valittuun menetelmään päädyttiin. Aineiston analysoinnin osalta on tehty samankaltainen kertomus.

5.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Syrjäläisen ym. (2007) mukaan tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen ryhmään, jotka ovat laadullinen sekä määrällinen tutkimus. Niistä käytetään myös nimityksiä kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen. Samassa tutkimuksessa voidaan käyttää molempia menetelmiä. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat tutkittavan

työn laatu, tavoitteet, tutkimusongelmat sekä tutkija itse. Tutkimusongelmia voi laadullisessa tutkimuksessa muuttaa tai syventää työn edetessä.

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tarkoitus on selvittää ja ymmärtää jotakin tutkittavaa ilmiötä tai asiaa. Se antaa tutkimuksen aikana tilaa tutkittavien henkilöiden näkökulmille, kokemuksille sekä tunteille. Laadullinen tutkimus vastaa mm. kysymyksiin miksi, millainen ja miten. Tutkimuksen toteuttamiseen ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa tapaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Se sopi luonteeltaan parhaiten juuri tähän tutkimukseen, sillä tutkimuksen pääkohteena olivat luopujan ja jatkajan näkökulmat ja tunteet. Teemahaastattelu sopi luonteeltaan parhaiten, sillä aihe oli kaikille osapuolille emotionaalisesti arka eikä kaikkia osaluoteita tunnettu entuudestaan. Lisäksi tutkimusongelmia pystyi tutkimuksen edetessä muuttamaan ja syventämään. Tämän tutkimuksen toteuttamiseen ei tarvittu niinkään matemaattisia arvoja, jotka liittyvät enemmänkin kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Lopputuloksen saavuttamiseksi tärkeimmässä osassa olivat jo olemassa oleva aineisto sekä osallistuvien osapuolten mielipiteet.

5.2 Aineistonhankinta

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä voi olla esim. haastattelut, elämäkerrat, kirjeet, valmiit aineistot, havainnointi tai päiväkirjat. Menetelmän valinta pitäisi tehdä tutkimusongelman pohjalta, jotta tietäisi tarkemmin millaista tietoa tarvitaan ja miten sitä voi tavoitella. Tutkimukseen sopivan aineistonkeruumenetelmän löytää parhaiten miettimällä eri näkökulmia. Valmiitakin tutkimuksia löytyy erilaisista tietoarkistoista, ja niitä käyttämällä säästyy hieman aikataulullisesti itse. Niitä analysoimalla voi saada omaan tutkimukseen uusia näkökulmia. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston laadulla on tärkeämpi merkitys kuin sen määrällä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Käytetyin menetelmä on haastattelu. Sillä saadaan hyvin tietoa ihmisten ajatuksista ja toimintatavoista sekä henkilökohtaisista mielipiteistä. Paras keino on kysyä ihmiseltä suoraan asioista. Haastattelun toteuttamisessakin on ongelmia,

etenkin jos tutkija olettaa saavansa syvällisiä vastauksia. Vastaukset voivat kuitenkin olla kovin pinnallisia, ja silloin niistä on vaikea saada mitään irti. Kysymysasetteluilla on suuri merkitys haastattelujen ohjaavuuteen, laatuun sekä luotettavuuteen. Toinen vaikuttava tekijä on vuorovaikutustaidot, ja tietysti haastattelija itse. Nämä korostuvat eniten henkilökohtaisesti toteutetuissa haastatteluissa. (Eskola & Suoranta 2015.)

Eskolan ja Suorannan (2015) mukaan tärkeimpiä asioita aineiston hankinnassa on sen rajaaminen ja eettisyys. Tutkimuksen eettisyys tarkoittaa mm. tutkimuslupaa, haastattelupyyntöä, kerätyn tiedon säilytystä, haastateltavien henkilöiden identiteetin suojausta jne. Aineiston rajaaminen on jo analyysinkin kannalta tärkeää, mutta myös sen luotettavuuden vuoksi. Jos analysoitavaa on liian paljon, voi jotakin tutkimuksen kannalta tärkeää menee ohitse. Pahimmassa tapauksessa tutkimuksen koko luotettavuus kärsii. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin tiedonhankintamenetelmänä haastatteluja. Haastattelukysymykset oli rakennettu tutkimusongelmien ja viitekehyksien pohjalta sekä teemoittain. Ne sisälsivät avoimia ja puolistrukturoituja kysymyksiä. Puolistrukturoidut eli teemalliset kysymykset sopivat parhaiten, sillä tutkimus oli kaikille osapuolille emotionaalisesti arka sekä tutkittavaa asiaa ei tunnettu kunnolla.

Kansanedustajan haastattelun toteutus tapahtui sähköpostitse, mutta hänelle asetetut tarkentavat kysymykset toteutettiin tapaamisen yhteydessä. Haastattelu vaati uusinnan, sillä vastaukset olisivat muuten jääneet hyvin pinnalliseksi. Haastattelu kesti 30 minuuttia. Hän valikoitui haastateltavaksi, sillä hänellä on oma taksi, joka toimii lähes samoilla alueilla kuin toimeksiantaja. Lisäksi kansanedustajalla oli uudesta liikennekaaresta luotettavaa tietoa. Haastattelukysymykset koskivat yrittäjyyttä, taksialaa ja liikennekaarta. Toimeksiantajan haastattelun toteutus tapahtui tapaamisella, mutta kolmessa osassa. Ensimmäinen osa koski yrittäjyyttä, toinen osa sukupolvenvaihdesta ja kolmannesta osassa haettiin täydennystä edellisiin osioihin. Jokainen haastattelutilanne kesti 45–60 minuuttia. Haastattelukysymykset koskivat yrittäjyyttä, taksialaa ja sukupolvenvaihdesta.

Jatkajien (A ja B) haastattelujen toteutus tapahtui tapaamisella, ja kysymykset liittyivät sukupolvenvaihdokseen, tunteisiin sekä näkökulmiin. Haastattelut kesti-
vät 30 minuuttia. He valikoituivat haastateltaviksi, sillä molemmilla oli useamman
vuoden kokemusta taksialalta työskentelystä. Lisäksi molemmilla olisi mahdolli-
suus toimia jatkajana toimeksiantaja yrityksessä. Haastattelukysymykset koskivat
yrittäjyyttä ja sukupolvenvaihdosta.

Toinen käytettävä menetelmä oli valmiit dokumentit, jotka olivat vuoden 2016 tu-
los- ja taselaskelmat. Ne saatiin suoraan toimeksiantajalta. Yrityksen taloudelliset
tunnusluvut kohdistuivat varallisuuteen, velkoihin, omaan pääomaan sekä koko
yrityksen nettoarvoon. Saatujen lukujen avulla laskettiin eri vaihtoehtoja sukupol-
venvaihdoksen toteutukselle. Laskentojen suorittaminen kesti kokonaisuudes-
saan 40 minuuttia.

5.3 Aineiston analysointi

Analyyssilla tarkoitetaan empiirisen tutkimuksen yhteydessä aineiston huolellisesti
lukemista, tekstimuotoisten materiaalien järjestelyä sekä sisällön ja rakenteiden
erittelyä. Lisäksi se vaatii pohtimista, jolla selvitetään mitä aineisto sisältää, mistä
se kertoo ja miten. Analyysi voi olla myös aineiston sisällön luokittelemista eri
aiheiden ja teemojen perusteella. Tavoite on saada kaikista pienistä paloista ka-
sattua ymmärrettävä kokonaisuus sekä tutkimusongelmaan näkökulmia. (Saara-
nen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Syrjäläisen ym. (2007) mukaan kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen suurim-
pia haasteita on aineiston analysointi, sillä se on lähes kokonaan käsityötä. Laa-
dullisen tutkimuksen tavoite on lisätä inhimillisen ymmärryksen lisäämistä, joten
aineiston analysointi vaatii oivaltavaa tulkintaa. Oivaltava tulkinta muodostuu teo-
rian ja empiirisen osuuden yhtenäisestä harmoniasta. Tutkija itse on asiantuntija
analysoimaan oman aineistonsa, mutta samalla häneltä odotetaan tietynlaista
herkkyyttä. Tutkijalla vaaditaan myös hypoteesittomuutta eli hänellä ei saisi olla
ennakko-oletuksia aiheesta. (Eskola & Suoranta 2015.)

Tässä tutkimuksessa sähköpostihaastattelun analysointi toteutettiin kirjoittamalla vastaukset tekstimuotoisesti ja mahdollisimman tarkasti ylös. Henkilökohtaisesti toteutetut haastattelut purettiin auki muistiinpanojen ja eri teemojen avulla. Teemat oli kirjattu haastattelua varten paperille ranskalaisilla viivoilla. Analysointia varten tehtiin isolle paperille teemalaatikot, joiden alle kerättiin ne asiat, jotka koskivat juuri sitä teemaa. Isolta paperilta kokonaisuuksien havainnointi oli helppoa ja selkeämpää. Analysointi vaati huolellista tarkastelua, ja vastauksiin joutuikin palaamaan useaan otteeseen. Jokaisella palaamiskerralla vastauksista nousi uusia tietoja. Johtopäätökset näkemyksistä ja mielipiteistä pyrittiin saamaan mahdollisimman syvällisesti esille.

Valmiista dokumenteista eli vuoden 2016 tulos- ja taselaskelmista laskettiin taloudellisia tunnuslukuja. Ne koskivat varallisuutta, velkoja, omaa pääomaa sekä koko yrityksen nettoarvoa. Saatujen tunnuslukujen pohjalta laskettiin eri vaihtoehtoja sukupolvenvaihdon toteuttamiseksi. Laskennassa otettiin myös huomioon erilaiset veroseuraamukset, jotka perustuivat verohallinnon taulukoihin. Johtopäätökset pyrittiin saamaan mahdollisimman selkeästi esille, sillä ne perustuivat pääsääntöisesti ennakkoon saatuihin lukuihin.

6 TUTKIMUKSEN TULOS

Tässä osiossa käsitellään tutkimuksesta saatuja tuloksia. Haasteltavia henkilöitä oli kaiken kaikkiaan neljä eli kansanedustaja, toimeksiantaja sekä jatkajat A ja B. Tunnuslukujen avulla laskettiin eri vaihtoehtoja sukupolvenvaihdon osalta. Liiketalouden vuoksi tulos- ja taselaskelmat ovat arkaluontoista tietoa, ja niitä ei sellaisenaan saa julkaista tässä tutkimuksessa.

6.1 Haastattelujen tulokset

Haastattelut oli jaettu kolmeen teemaan, jotka olivat yrittäjyys taksialalla, sukupolvenvaihdos ja liikennekaari. Haastattelujen avulla saatiin luopujan ja jatkajien näkökulmista selkeämpi käsitys. Lisäksi kansanedustajan haastattelun avulla saatiin selville uuden liikennekaaren tuomia muutoksia.

Ensimmäisen teeman tavoite oli selvittää toimeksiantajan ja kansanedustajan näkemykset ja kokemukset yrittäjyydestä taksialalla. Saatujen tuloksien perusteella molemmat vahvistivat samoja asioita, mitä teoreettinenkin osuus piti sisälleen. Molemmille tärkeimmät yrittäjän ominaisuudet ovat ahkeruus, luovuus, stressinsietokyky ja kohtuullisen hyvä matematiikka, että hallitsee kustannuksien laskentaa. Molempia myös motivoi yrittäjyydessä tietynlainen vapaus päättää asioista. He myös molemmat kokevat yrittäjyyden enemmänkin elämäntapana ja asenteena. Kansanedustajalle lievä epävarmuuden tunne pistää yrittämään vieläkin enemmän, ja hän myös mainitsi, että uuden liikennekaaren myötä uusien sekä nykyisten yrittäjien täytyy miettiä omia asenteitaan ja markkina-arvojaan tarkemmin. Haastattelun avulla saatiin selville ne asiat yrittäjyydessä, mitkä ovat sidoksissa sukupolvenvaihdon toteuttamisen edellytyksenä.

Toisen teeman tavoite oli selvittää sukupolvenvaihdokseen liittyviä tuntemuksia, näkökulmia ja odotuksia. Saatujen tuloksien perusteella saatiin selville, että verotuksellisten asioiden tietämys oli olematonta. Osapuolista jatkaja A oli ainut, joka oli edes osittain perillä veroseuraamuksista. Teoreettisen osuuden pohjalta saadut tiedot vahvistuivat luotettaviksi. Niin luopuja kuin jatkajatkin pitivät prosessia tunteellisena asiana. Etenkin luopujalle se on tunteita nostattava asia, ja hänelle se on selvästikin tärkeämpi asia kuin jatkajille. Luopujalle tärkeä asia olisi myös, että hänen neuvojaan ja ohjeitaan kuunneltaisiin, mikäli sukupolvenvaihdos toteutettaisiin. Tärkeimmäksi asiaksi nousi erinäiset edellytykset onnistuneeseen vaihdokseen, jotka olivat markkinointi, keskinäiset vuorovaikutustaidot sekä lähtökohteisesti taloudellisesti vakavarainen yritys. Haastattelun avulla saatiin selville kaikkien osapuolten näkemykset sukupolvenvaihdosta ajatellen. Lisäksi saatiin selkeämpi kokonaiskuva toimeksiantajan tulevaisuuden toiveista.

Kolmannen teeman tavoite oli selvittää uuden liikennekaaren tuomia muutoksia ja vaikutuksia. Saatujen tulosten perusteella on selvää, että muutos tulee olemaan suuri. Toimeksiantajalle liikennekaari nostattaa selvästi tunteita ja jopa pelkotiloja. Hinnoittelun vapauttaminen saattaa laskea hänen yrityksensä markkina-arvoa, joka kuitenkin tällä hetkellä on hyvä. Hän mainaa tulevaisuudessa käyttäviä asiantuntijoita apunaan, jotta oikeanlainen polku ja rytmi löytyisi. Kansanedustaja ko-

rosti, että liikennekaari luo myös uhkakuvia kannattavuudelle, mutta samalla se antaa uusia mahdollisuuksia, erityisesti uusille ja uusiutumiskykyisille yrittäjille. Asenteiden muutosta, innovatiivisuutta sekä uusien toimintatapojen opettelua se kyllä tulee vaatimaan. Haastattelun avulla saatiin selville ne seikat, mitkä tulevat taksialalla muuttamaan liikennekaaren voimaan astumisen jälkeen.

6.2 Tunnuslukujen tulokset

Tunnusluvut saatiin käyttämällä vuoden 2016 tulos- ja taselaskelmaa. Laskelmis-
sa käytetään I-veroluokkaa, sillä mahdollisista jatkajista molemmat kuuluvat sii-
hen. Toimeksiantaja yrityksen nettoarvo on laskettu vähentämällä varoista velat.
Näin ollen tulokseksi saatiin:

$$24\,159,69\,€ - 9\,086,52\,€ = 15\,073,17\,€$$

Kuten teoriaosuudessa totesin, ei taksilupaa koskevien säännösten vuoksi yrityk-
sen myyminen ole sallittua, ei myöskään substanssikaupan valossa tehtyjä las-
kelmia ole järkevää laskea tässä tutkimuksessa. Lahjanluonteisen kaupan käyt-
täminen rajoittuu myös samasta syystä, ja siksi sitäkään ei ole järkevää laskea.

Mikäli sukupolvenvaihdos jouduttaisiin toteuttamaan perintönä, vähennetään pe-
rinnön arvosta vainajan velat ja muut kulut. Laskelmassa ei käytetä puolisonvä-
hennystä eikä huojenuksia. Näin ollen tulokseksi saadaan:

$$24\,159,69\,€ - 9\,086,52\,€ = 15\,073,17\,€$$

$$15\,073,17\,€ - 0\,€ = 15\,073,17\,€$$

Kuten teoriaosuudessakin totesin, ei perintöveroa tarvitse maksaa, mikäli perittä-
vä summa on alle 20 000 €. Tästä ei siis koidu minkäänlaisia veroseuraamuksia
jatkajalle. Mikäli velkoja ei otettaisi huomioon, olisi siinä tapauksessa perintövero
387 € I-veroluokassa ja 879 € II-veroluokassa.

Mikäli sukupolvenvaihdos toteutettaisiin lahjana, käytetään lahjaveroa tässä. Laskelmasta ei ole tehty mitään vähennyksiä tai huojuksia. Yrityksen velat ovat laskelmassa mukana, kuten kuuluukin olla. Näin ollen tulokseksi saadaan:

$$24\,100\text{ €} - 5\,000\text{ €} = 19\,100\text{ €}$$

$$19\,100\text{ €} \times 8\% = 1\,528\text{ €}$$

Kuten teoriaosuudessaakin totesin, lahjaveroa täytyy maksaa kun lahjan arvo on 5 000 € tai enemmän. Laskennassa lahjan arvo pyöristetään alaspäin lähimpään sataan euroon, ja siksi lahjavero lasketaan summasta 24 100 €. Mikäli käytettäisiin II-veroluokkaa, olisi lahjavero silloin 3 629 €.

Edullisin vaihtoehto sukupolvenvaihdoksen toteuttamiselle luopujan kannalta on lähes poikkeuksetta myyminen, ja jatkajan kannalta lahja tai lahjoitus. Myyminen ei ole kuitenkaan sallittua taksiluvan säännösten vuoksi, joten se sulkee sen vaihtoehdon tästä kokonaan pois. Verotuksellisesti lahja on edullinen vaihtoehto molempien osapuolten näkökulmasta katsottuna. Veroon on mahdollisuus hakea lisäksi sukupolvenvaihdoshuojennusta, joten summa olisi loppujen lopuksi erittäin pieni.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä osiossa käsitellään tutkimustulosten perusteella saatuja johtopäätöksiä sekä tutkimuksen luotettavuutta. Tuloksien pohjalta on tehty myös toimenpidesuosituksia. Lisäksi luopujan ja jatkajien yhtäläisyyksistä sekä eroavaisuuksista on tehty omat johtopäätökset. Johtopäätökset pohjautuvat teoreettiseen viitekehukseen sekä empiiriseen osuuteen.

7.1 Johtopäätökset tuloksista ja toimenpidesuosituksiset

Syrjäläisen ym. (2007) mukaan tulkinta on aineiston analyysissä nousevien asioiden merkityksien selkeyttämistä ja pohdintaa. Tutkimuksen tulokinnassa voi olla monia näkökulmia, sillä tulkintoja on varmasti yhtä monta kuin on tulkitsijoitakin. Siksi myös tulkinnoista nousee helposti esiin suuriakin poikkeavuuksia. (Eskola &

Suoranta 2015.) Tulkinta voidaan ymmärtää näkökulmien ottamisella ja aineiston tiivistämiseksi eri tavoin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkimuksella haluttiin selvittää, miten sukupolvenvaihdos kannattaisi toteuttaa juuri tässä yrityksessä ja mitä se käytännössä vaatisi. Haastattelujen ja teorian pohjalta löytyi vastaukset tutkimusongelmiin. Mikäli sukupolvenvaihdos toteutetaan, olisi siihen kaikista edullisin ja hyödyllisin vaihtoehto antaa yritys lahjana jatkajalle. Tämä olisi molemmille osapuolille helpoin ratkaisu. Tämän hetkisten lukujen valossa, lahjavero on erittäin minimaalinen. Mikäli jatkaja olisi lähisuvusta, on sukupolvenvaihdoshuojennus käytettävissä paremmin. Tällä hetkellä ilman minkäänlaisia vähennyksiä, on lahjavero 1 528 €, ja se on jo sellaisenaan lähes mitäänsanomaton summa. Sukupolvenvaihdoshuojennuksen jälkeen summa olisi varmasti vieläkin pienempi. Luopujalle olisi tärkeää, että yritystoiminta jatkuisi suvussa, joten siitäkin syystä, olisi hyvä, jos jatkaja löytyisi lähisuvusta. Vaihdsta ei silti kannata toteuttaa vain siitä syystä, sillä silloin sen onnistumiselle on pienemmät mahdollisuudet pitkällä aikavälillä tarkasteltuna.

Mikäli jatkaja ei ole valmis ottamaan vetovastuuta kokonaan, kannattaa miettiä osaomistusta. Sellainen vaihtoehto onnistuisi varmasti myös suhteellisen edullisesti, ja yritystoiminta saisi silläkin tavalla jatkuvuutta. Asteittain hoidettuna sukupolvenvaihdos olisi varmasti jatkajien näkökulmasta katsottuna helpoin tie yrittäjyyteen, ja he saisivat samalla totutella uusiin rooleihinsa. Samalla se antaisi nykyiselle luopujalle pidemmän siirtymisajan, jotta hän voisi rauhassa perehdyttää jatkajan yrittäjyyden saloihin.

Tutkimuksella haluttiin selvittää myös se, miten liikenne- ja viestintäministeriön liikennepalvelulaki tulee vaikuttamaan tulevaisuudessa taksialaan. Haastattelujen ja teorian pohjalta löytyi vastaus myös tähän tutkimusongelmaan. Uuden liikennekaaren myötä moni asia muuttuu, joten ennen kuin sukupolvenvaihdos toteutetaan, suosittelisin odottamaan lain voimaan astumista. Ajan myötä moni uusi asia konkretisoituu, joten laskelmia voi tehdä silloin uudestaan ja tarkemmin. Hinnoittelun vapautuminen, lupakiintiöt ja alalle tulon helpottumisen myötä, voi kilpailutilanne muuttua nykyisestään jopa radikaalisti. Isoja muutoksia en suosittelisi te-

kemään ennen lain voimaan astumisista, sillä muutokset ovat jo ilman sukupolvenvaihdostakin mullistavia. Hinnoittelun todellista tilaa ei vielä kukaan tiedä, joten senkin takia suosittelisin vielä odottamaan. Muutokset tuovat myös mukanaan paljon uutta, opittavaa tietoja, joten suosittelisin lisäksi asiantuntijoiden käyttämistä. Kysyisin ainakin edes neuvoja rajapinnasta, ja mahdollisista muista veroseuraamuksista.

Luopujalla ja jatkajilla on piirteitä, jotka eroavat paljonkin toisistaan, mutta yhtäläisyyksiäkin löytyi. Suurin yhtäläisyys on se, että molemmat osapuolet haluavat olla prosessissa läsnä myös vaihdoksen jälkeen. Toisen kunnioittaminen ja arvostaminen nousivat tärkeiksi asioiksi. Suurin eroavaisuus oli näkemyksissä, jotka koskivat lähinnä tulevaisuudenkuvia sekä muuttuvaa taksialaa. Luopuja on samaa mieltä jatkajien kanssa, kun keskustelun fokus oli liikennekaareissa, mutta näkemys muuttui, kun keskustelun fokus siirtyi sukupolvenvaihdokseen. Jatkajat ovat huomattavasti varovaisempia aloittamaan yrittäjyyttä ennen kuin uusi liikennekaari astuu voimaan. Luopujalle sukupolvenvaihdoksen jatkumo on tärkeä asia. Mikäli jatkajaa ei kuitenkaan löytyisi ja yritystoiminta päätetään lopettaa nykyisen yrittäjän jäätyä eläkkeelle, ei sekään olisi väärä ratkaisu. Silloin ei myöskään nykyisen yrittäjän pitäisi tuntea epäonnistuvansa. Sukupolvenvaihdokseen ei ole oikeaa tai väärää tapaa.

7.2 Luotettavuuden arviointi

Syrjäläisen ym. (2007) mukaan kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksessa luotettavuutta mitataan neljällä eri termillä, jotka ovat uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistettavuus. Sitä voidaan myös käsitellä termeillä reliabiliteetti ja validiteetti, vaikka ne ovatkin määrällisen tutkimuksen termejä. Laadullisen tutkimuksen pätevyyttä tai luotettavuutta ei voida arvioida samalla tavalla kuin määrällisen tutkimuksen. Olennaisinta laadullisen tutkimuksen arvioinnissa ovat uskottavuus ja luotettavuus. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Uskottavuus tarkoittaa, että tutkijan käsitteellisyys vastaa tutkittavien käsityksiä. Siirrettävyys tarkoittaa, että tulosten siirrettävyys toiseen kontekstiin riippuu siitä, miten samankaltaisia ympäristöt ovat. Varmuus tarkoittaa, että tutkimus on toteu-

tettu tieteellisen tutkimuksen toteuttamista ohjaavin periaattein. Vahvistettavuus tarkoittaa, että tulkinnot saavat tukea toisista tutkimuksista ja ulkopuolisista arvioinneista sekä lisäävät näkökulmia. (Eskola & Suoranta 2015.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta voidaan katsoa monesta eri näkökulmasta: Luopujia oli vain yksi, joten haastateltaviakin oli silloin vain yksi. Tällöin poikkeavia tuloksia ei ole lainkaan, ja johtopäätökset kohdistuvat vain yhteen yrittäjään. Kansanedustajan haastattelua voidaan pitää luotettavana ja uskottavana jo pelkästään kohteessa olevan henkilön arvon mukaan. Kaikista haastatteluista saadut tulokset vastaavat aika paljon toisiaan, ja ne vahvistavat myös hyvin teoriaosuuden pohjalta saadut tiedot. Kaikkien haastateltavien mielipiteet ja näkökulmat olivat henkilökohtaisia, joten tällöin voidaan todeta, että tutkimus oli luotettava ja uskottava. Täten voidaan myös todeta, että tutkimusmenetelmän valinta oli oikea

Tutkijana pyrin sivuuttamaan omat ajatukset sekä ennakko-oletukset tutkittavasta aiheesta, mutta ajoittain sain itseni kiinni kuitenkin niistä. Tältä osin ei voida todeta, että tutkimus olisi 100 % uskottava. Tutkimusmenetelmä mittasi kuitenkin juuri sitä, mitä oli tarkoituskin, ja vastaukset tutkimusongelmiin saatiin. Tältä osin voidaan todeta, että tutkimus on luotettava. Sama tutkimus, jos toteutettaisiin johonkin toiseen yritykseen, eivät tulokset enää olisi täysin samoja, eikä tällöin myöskään 100 % luotettavia. Toki pääperiaatteet pysyisivät samoina, jolloin se tekee tästä tutkimuksesta siirrettävän, uskottavan ja luotettavan.

Loppujen lopuksi voidaan tätä tutkimusta kuitenkin pitää ihan luotettavana. Tärkeintä on kuitenkin muistaa, että juuri tässä tutkimuksessa toteutetut haastattelut sisälsivät, juuri tätä tutkimusta koskevien henkilöiden mielipiteitä, kokemuksia ja tunteita. Tämän tutkimuksen tulosta ei voi kuitenkaan täysin yleistää.

8 LOPUKSI

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli alkuhaasteiden jälkeen erittäin opettavaista. Haasteita oli alkuun materiaalin hankinnassa, sillä moni sukupolvenvaihdesta käsittelevät teokset koskivat nimenomaan maatilalla tehtäviä vaihdoksia. Niihin liittyi niin paljon verotuksellisia asioita, kuten esim. koneet, metsät, poistot, rakennukset jne., että niitä ei voinut käyttää apunaan juuri lainkaan. Toinen suuri haaste oli oma aikataulu. Teoreettisen osuuden aikaansaaminen vei ison osan, ja se näkyi muiden osa-alueiden työstämisessä. Annetussa aikataulussa pysyttiin koko tutkimuksen aikana, mutta se ei ollut itsestään selvyys. Kolmas haaste oli ehdottomasti tunteet. Aihe kosketti minua henkilökohtaisesti, ja siksi olikin välillä hankalaa tutkia asioita ns. ulkopuolisin silmin. Näkökulmia joutui pyörittämään monien otteeseen, että vastaukset löytyivät.

Tavoite oli löytää toimeksiantaja yritykselle ja jatkajalle edullinen ja hyödyllinen vaihtoehto sukupolvenvaihdon toteuttamiselle, ja mielestäni onnistuin siinä. Tutkimusmenetelmän valinta osui mielestäni oikeaan, mutta tästä tutkimuksesta olisi saanut syvällisemmän käyttämällä haastattelujen lisäksi jotakin muuta aineistonhankintamenetelmää. Lopputulokseen olen tyytyväinen, vaikka ainahan voisi tehdä asioita paremminkin. Lopullisen päätöksen tekemiseen ehdottomasti ottaisin mukaan asiantuntijoiden neuvot ja avut, etenkin verotuksellisesti. Tutkisin myös tunnuslukuja uudelleen liikennekaaren voimaan astumisen jälkeen.

Opinnäytetyön aiheen valinta oli jo opintojen alussa selvillä, ja siitä varmasti oli apua koko prosessin työstämisessä. Osa asioista tuli sisäistettyä tiettyjen opintojaksojen aikana, jopa tiedostamatta, mutta prosessin työstämisen aikana se vasta konkretisoitui. Aihe oli myös minulle henkilökohtaisesti tärkeä, sillä saatan olla tulevaisuudessa toimeksiantaja yrityksen mahdollinen jatkaja. Minussa on aina asunut sisäinen yrittäjä ja tiedän päätyväni jossain vaiheessa elämäni vähintään esimiestehtäviin. Tämän opinnäytetyön aikana sain paljon vahvistuksia omista vahvuuksistani.

LÄHTEET

Berner, A. 2016. Liikennekaarella tavoitellaan myös vähäpäästöisempää tulevaisuutta. Blogi. Päivitetty 28.08.2016. Saatavissa: <https://anneberner.fi/anne-berner-liikennekaarella-tavoitellaan-myos-vahapaastoisempaa-tulevaisuutta/> [viitattu 22.10.2017].

Elo-Pärssinen, K. 2012. Sukupolvenvaihdos - luopujan sisäinen matka. Perheyri-tysten liitto. PDF-dokumentti. Päivitetty 11.10.2012. Saatavissa: <http://www.perheyritys.fi/wp-content/uploads/2016/09/SPV-kirja.pdf> [viitattu 4.11.2017].

ELY-keskus. 2016. Taksiliikenne. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. WWW-dokumentti. Päivitetty 11.1.2016. Saatavissa: <http://www.ely-keskus.fi/web/ely/taksiliikenne> [viitattu 24.10.2017].

Eskola, J. & Suoranta, J. 2015. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Saatavissa: <https://www.elibslibrary.com/> [viitattu 26.10.2017].

Havunen, J. & Sten, J. 2011. Johtajuuden ja omistajuuden muutokset perheyri-tyksessä. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. PDF-dokumentti. Ei päivitys-tietoja. Saatavissa: https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/45001/Esite_johtajuuden_ja_omistajuuden_muutokset_perheyri-tyksessa.pdf [viitattu 14.8.2017].

Immonen, R. & Lindgren, J. 2017. Onnistunut sukupolvenvaihdos. Helsinki: Alma.

Kemell, A-M. & Lindgren, J. 2016. Sukupolvenvaihdoksen esteet pitää poistaa. Keskuskauppakamari. WWW-dokumentti. Päivitetty 17.2.2016. Saatavissa: <https://kauppakamari.fi/2016/02/17/sukupolvenvaihdoksen-esteet-pitaa-poistaa/> [viitattu 25.10.2017].

Kylliäinen, J. 2017. Taksiautoilija. Haastattelu 16.7.2017. Taksi Kylliäinen.

Kymenlaakson taksi. 2017. Tietoa yrityksestä. Kymenlaakson taksi. WWW-dokumentti. Ei päivitystietoja. Saatavissa: <https://www.kymenlaaksontaksi.fi/yritys> [viitattu 24.10.2017].

Lakari, T. 2014. Yritystoiminnan lopettaminen ja sukupolvenvaihdos. Vantaa: Verotieto.

Leino, S., Juhala, K., Kasi, E. & Aali, P. 2013. Yrittäjyyden tie. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

LVM. 2017. Liikennepalvelulaki. Liikenne- ja viestintäministeriö. WWW-dokumentti. Päivitetty 19.10.2017. Saatavissa: <https://www.lvm.fi/liikennekaari> [viitattu 22.10.2017].

Osaava yrittäjä. 2017. Tietoa yritystoiminnasta. WWW-dokumentti. Päivitetty 23.8.2017. Saatavissa: <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/> [viitattu 24.10.2017].

Pakkanen, M. 2017. Kansanedustaja. Haastattelu 3.10.2017. Keskusta.

Perkka-Jortikka, K. 2016. Yksi elämä - monta uraa. Helsinki: Kauppakamari.

Pyykkö, M. 2011. Minustako yrittäjä? Helsinki: WSOYpro Oy.

Rauch, A. & Frese, M. 2006. Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. Taylor & Francis. WWW-dokumentti. Päivitetty 1.6.2006. Saatavissa: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594320701595438> [viitattu 23.10.2017].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja. WWW-dokumentti. Päivitetty 21.12.2010. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/index.html> [viitattu 27.10.2017].

Stenholm, P. 2002. Jatkaa kuunneltava sukupolvenvaihdoksessa. Suomen Yrityskaupat. WWW-dokumentti. Ei päivitystietoja. Saatavissa: <https://www.yrityskaupat.net/vinkit.php?sid=462> [viitattu 24.10.2017].

Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri, V-M. 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. E-kirja. Tampere: Juvenes Print. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/> [viitattu 26.10.2017].

Taksiliitto. 2017. Yleistä Suomen Taksiliitosta. Taksiliitto. WWW-dokumentti. Ei päivitystietoja. Saatavissa: http://www.taksiliitto.fi/suomen_taksiliitto/yleista/ [viitattu 24.10.2017].

Valopilkku. 2017. Valopilkku-sovellus. Taksiliitto. WWW-dokumentti. Ei päivitystietoja. Saatavissa: <http://valopilkkutaksi.fi/> [viitattu 24.10.2017].

Verohallinto. 2017a. Henkilöyhtiön ja yksityisliikkeen sukupolvenvaihdos verotuksessa. Verohallinto. WWW-dokumentti. Päivitetty 8.9.2017. Saatavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/60521/henkiloyhtion-ja-yksityisliikkeen-sukupolvenvaihdos-verotuksessa/> [viitattu 25.10.2017].

Verohallinto. 2017b. Sukupolvenvaihdos perintötilanteissa. Verohallinto. WWW-dokumentti. Päivitetty 13.9.2017. Saatavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/60537/sukupolvenvaihdos-perintotilanteissa/> [viitattu 25.10.2017].

Verohallinto. 2017c. Yrityksen sukupolvenvaihdos verotuksessa. Verohallinto. WWW-dokumentti. Päivitetty 20.4.2017. Saatavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje->

[hakusivu/48042/yrityksen_sukupolvenvaihdos_verotuksess5/](#) [viitattu 25.10.2017].

Yrittäjän abc. 2017. Omistajanvaihdos. Suomen Yrittäjät. WWW-dokumentti. Ei päivitystietoja. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/omistajanvaihdos-316477> [viitattu 26.10.2017].

Yrittäjän muistilista. 2017. Aloittava yrittäjä. Yrittäjä.net. WWW-dokumentti. Ei päivitystietoja. Saatavissa: [yrittäjä.net](http://yrittaja.net) [viitattu 22.10.2017].

Yritys-Suomi. 2017. Tietoa yritystoiminnasta. Työ- ja elinkeinoministeriö. WWW-dokumentti. Ei päivitystietoja. Saatavissa: <https://yrityssuomi.fi/yrityksen-perustaminen> [viitattu 18.10.2017].

HAASTATTELU 1.**LUOPUJA**

1. Minkälaisia tunteita sukupolvenvaihdos sinussa herättää?
2. Onko sinusta yrityksellä edellytyksiä selvittää sukupolvenvaihdoksesta?
3. Millaisella aikataululla sukupolvenvaihdos voitaisiin toteuttaa?
4. Minkälaisen roolin haluat itsellesi mahdollisen sukupolvenvaihdoksen jälkeen?

JATKAJA

1. Minkälaisia tunteita sukupolvenvaihdos sinussa herättää?
2. Onko sinulla halua jatkaa ko. yritystoimintaa?
3. Mikä auttaisi selviytymään mahdollisesta sukupolvenvaihdoksesta?
4. Onko sinulla vaadittava pätevyys tai koulutus alaan?

HAASTATTELU 2.

1. Mikä yrittäjyydessä on tärkeintä Sinulle?
2. Mitkä ovat yrittäjän tärkeimmät ominaisuudet ja taidot?
3. Miten näet uuden liikennekaarilain vaikutukset taksialaan? Tässä tarkoitan nimenomaan näkökulmaasi yrittäjänä.
4. Jos kuvittelet tilanteen, että juuri nyt aloitat taksiautoilijana. Mitkä asiat olisivat tärkeimpänä mielessänne?
5. Uskaltaisitko aloittaa yritystoiminnan ennen kuin uusi liikennekaarilaki astuu voimaan?
6. Jos kuvittelet tilanteen, että yrityksessänne tehtäisiin sukupolvenvaihdos. Mihin asioihin kiinnittäisit eniten huomiota?

HAASTATTELU 3.

1. Miten kuvailisit taksialan nykytilannetta?
2. Mitkä ovat suurimmat ongelmat alalla?
3. Miten uusi liikennekaari tulee vaikuttamaan taksialaan kokonaisuudessa?
4. Jos olisit aloittava yrittäjä, mitä ajattelet uudistuksesta? Lisääkö vai vähentääkö se uusia yrittäjiä?
5. Miten uusi hinnoittelu tulee vaikuttamaan kannattavuuteen pitkällä aikavälillä? Lisääkö se sitä vai vähentää?
6. Mitkä tulevat olemaan suurimmat muutokset omassa yritystoiminnassasi?